La magia de los mapas (sociales)

Mapear es la oportunidad que nos damos de reconocer y compartir los elementos clave de un lugar. Nadie pensó que un mapa pudiera sustituir al territorio, pero lo cierto es que con frecuencia nos compartamos como si fuera posible. Siglos de literatura y filosofía nos han enseñado a sospechar de su contenido, pero también nos han animado a fantasear con sus posibilidades. Y ahí



seguimos: empeñados en que el espacio es representable, incluso con gestos sencillos y compartidos, pues para producir un mapa necesitamos aceptar dos simplificaciones problemáticas: la primera nos anima a codificar la experiencia mediante palabras, trazos y cifras; con la segunda nos obligamos a aceptar que nuestras emociones y convenciones caben en un plano. Y así, todos los mapas son, han sido y serán sociales. Nuestro paréntesis en el título entonces sólo es un gesto humilde y de buena voluntad.

Y hay una regla de oro que siempre funciona: si quieres una descripción y no una prescripción del territorio convierte su construcción en un ejercicio abierto, plural y lento.



Un mapa puede ser expresión de una pluralidad intergeneracional, interclasista e intercultural. Y por eso un mapa dice muchas más cosas que las estrictamente geográficas, geológicas o topográficas.

La propia noción de territorio es confusa y eso explica que cada generación tenga sus propios planos o que cada colectivo quiera mostrar cosas distintas. El ojo del propietario, por ejemplo, subraya los límites de ese dentro que le obsesiona, mientras que el ojo del viajero presume con las rutas de fuga, el del campesino con los caminos del agua y el del patrón con los lugares de culto. Lo mágico es que un mapa puede contener todas estas visiones en un orden que no es discursivo, imperativo o sintáctico. Un mapa puede ser expresión de una pluralidad intergeneracional, interclasista e intercultural. Y por eso un mapa dice muchas más cosas que las estrictamente geográficas, geológicas o topográficas. Y si un mapa se abre hacia lo inmaterial, lo simbólico, lo relacional y lo topológico, entonces estamos hablando de representar territorios que se despliegan por todos los espacios de (des)encuentro, no importa si son analógicos, virtuales, ficticios o figurados. Más aún, todos los mapas son una mezcla más o menos virtuosa, creíble y consciente de todos esos mundos. Cada mapa porta un sueño y nos invita a privilegiar un foco. Casi todos coquetean con los imaginarios del testigo, del auditor o del reportero y, como nos han enseñado los estudios postcoloniales o feministas, ese es su mayor peligro: querer ser verdaderos, pues todos los mapas contienen una pesadilla y ocultan el mundo que desdeñan o invisibilizan. Un mapa, en fin, es un instrumento nada inocente: démonos por alertados y sigamos adelante.

Décadas de sospechas nos han enseñado a corregir los excesos más groseros. Y hay una regla de oro que siempre funciona: si quieres una descripción y no una prescripción del territorio, convierte su construcción en un ejercicio abierto, plural y lento. Si no queremos que nuestra representación sólo exprese un punto de vista hegemónico debemos asegurarnos de que su construcción sea obra de un grupo que trabaje de forma colaborativa y cuya composición sea suficientemente heterogénea. Y tras hacerlo plural y abierto, también deberíamos enlentecer su

Mapeamos para desnaturalizar la herencia, la ortodoxia y el canon. Mapear es un ejercicio expectorante, tiene algo de iniciático y la promesa de un renacer sin fantasmas, musarañas ni acúfenos.



El territorio puede ser cualquier conflicto, problema o esperanza que queramos habitar y hacernos cargo.

producción, porque acompañar, facilitar y desaprender siempre reclaman más tiempo. No es fácil, pero al intentarlo descubrimos que el territorio deja de ser algo preexistente, previo, y que tenemos que desaprender el dictum moderno que nos exige convertirlo en un objeto o en algo que existe a nuestro pesar o que tiene una existencia independiente, comprobando que el espacio se produce y que nace de la interacción entre los participantes. La necesidad y/o el deseo producen el espacio. Y sí, otro grupo distinto o en otra estación del año podría perfectamente dibujar otras circunstancias y descubrir otro territorio. Los expertos se sienten incómodos frente a esta alternativa, porque piensan que su perspectiva esta contrastada y es sólida. No les falta razón, pero se equivocan si la quieren toda. Dos siglos de historia nos han enseñado que los éxitos de nuestras infraestructuras están asociados también a la producción de graves asimetrías, desigualdades e injusticias. Los expertos también son responsables de las consecuencias de sus ingenios, pero se han acostumbrado a celebrar sólo los éxitos, minimizando el mucho dolor que han producido. Les necesitamos por su capacidad de diagnóstico, pero tienen que reforzar sus habilidades de escucha. Les queremos cercanos, cómplices y vulnerables ante lo contingente, lo ordinario y lo común.

Un mapa puede ser la oportunidad para explorar las ventajas del contrabandeo por esas fronteras, otrora estrictas, entre lo disciplinar y lo indisciplinar, lo propio y lo impropio, lo profesional y lo amateur, lo personal y lo político, lo formal y lo informal, lo incidental y lo registrable, lo privado y lo público y, en fin, todas esas dicotomías que han tratado de dividir el mundo entre lo que importa y lo que sobra o, con otras palabras, entre lo que pasa y lo que (nos) pasa.

Un mapa representa un territorio. El territorio puede ser cualquier conflicto, problema o esperanza que queramos habitar y hacernos cargo. Y desde luego como los invitados a explorarlo sólo pueden hablar desde sus vivencias, saberes e intereses, se acepta que vamos a producir un documento sesgado, local y vívido. Para producirlo renunciamos al orden gramatical y literario. Eso quiere decir muchas cosas: la primera es que buscamos una producción sin comienzo ni final y,

la segunda, tiene que ver con su naturaleza provisional, anónima y contingente. Como cada grupo tiene derecho a su propio mapa, también sabe que un mapa sirve para iniciar una conversación y no para terminarla.

Los mapas no sólo no cierran el territorio, sino que crean una comunidad. Mapear es un ejercicio que moviliza varios gestos pues, primero, es una forma de codificar lo que queremos conocer; segundo, lo hacemos sin renunciar a los detalles, las diferencias, las discrepancias y las contingencias; tercero, es una práctica que pone a prueba nuestro músculo colaborativo en colectivos donde la heterogeneidad se vive como un activo; y, cuarto, producimos una imagen que cabe en un golpe de vista y que no prioriza ningún punto de vista, ni intenta un consenso. Una imagen que no excluye la presencia de palabras, pero que aboga por los trazos, los esbozos, los dibujos, los esquemas, los cuadros, las flechas, los monigotes, las trayectorias y los garabatos, antes que las frases y los conceptos. Al mapear nos damos la oportunidad de restaurar el mundo con todo su colorido y con todo su fulgor, con todos sus matices y toda su vibración, con todos sus fragmentos, sus capas, pliegues, fugas, perspectivas y promesas. Es como si nos diéramos la oportunidad de volver a mirar, de nacer de nuevo, de abrirnos a la sorpresa, el misterio y lo común. Mapeamos para desnaturalizar la herencia, la ortodoxia y el canon. Mapear es un ejercicio expectorante, tiene algo de iniciático y la promesa de un renacer sin fantasmas, musarañas ni acúfenos.

Los mapas tienen magia porque funcionan como objetos que pertenecen a varios mundos y que pueden transitar como si fueran embajadores, piratas o, cómo decimos más recientemente, hiperobjetos. Tienen todas las ventajas asociadas a una transducción, la que transforma un encuentro sobre vivencias, expectativas e identidades en la práctica de hacer una cosa que contenga las muchas maneras de experimentar el mundo. Lo que siempre amenaza con convertirse en una discusión interminable sobre palabras y sus significados se convierte en una práctica bricoleur, donde importa menos la precisión del erudito o del virtuoso que la espontaneidad o empatía del dibujante o niño que todos somos. Y dado que los objetos se hacen mientras se piensan y también se piensan mientras se hacen, tienen la cualidad de concretar lo abstracto, de formatear lo imaginado, de materializar lo virtual y, en definitiva, de captar talento ambiente, sumar capacidades individuales, crear vínculos entre los participantes y ser expresión de la voluntad de aprender a vivir juntos.

Los mapas son entonces un objeto frontera (boundary object) y son capaces por si mismos de obviar las diferencias que nos separan para centrar la atención en todo eso que nos une y que ha producido el objeto. Un mapa da cuenta de nuestras vulnerabilidades y predica todo lo que no somos, ni podemos ser. Es un ejercicio de humildad y de audacia. Ni oculta lo que somos, ni renuncia a lo que podemos. Fruto de un trabajo colectivo, nace equidistante a todas nuestras ignorancias y discapacidades. Y es fruto de ensamblajes complejos que hacen posible, aunque sea de forma precaria, la comunicación entre mundos inconexos que aprenden a sumar peras con manzanas y a encontrar los intersticios que autorizan álgebras prohibidas y conectan (nuestros) paisajes inacabados. Un geómetra dirá que es imposible, que estamos juntando entidades que se repelen y donde damos existencia a producciones tóxicas e ilegales. Pero no es verdad. En muchas cocinas se sirven recetas hechas a base de alimañas, yerbajos y venenos. Y es que con frecuencia nuestro mundo necesita más de una farmacología que de una ontología, pues la clave no está en las propiedades de las cosas, sino en las proporciones que las mezclan. Siempre hay una cocinera dispuesta a la pócima que nos saque del apuro pues, no lo olvidemos, cocinamos y mapeamos por necesidad. El mapa crea una circunstancia mágica, porque su potencia no viene de su belleza,

armonía o perfección, sino de su condición incompleta, pasajera y anómala. Y como siempre es tan perfectible queda abierto para incorporar más ingredientes, más cocineros y más comensales.

Mapear es un ejercicio que ocurre en un momento prelingüístico. Lo óptimo quizás sea comportarse como los autistas de Deligny o en situación de deriva. En ambos casos, operando sin un plan, aceptamos que nuestros trayectos pueden tener sentido más allá o más acá de los imaginarios del eficientismo. Los situacionistas descubrieron que la ciudad podía ser y necesitaba



Los territorios se convierten en escenarios capaces de admitir muchos relatos resultado.

El mapa crea una circunstancia mágica, porque su potencia no viene de su belleza, armonía o perfección, sino de su condición incompleta, pasajera y anómala.

ser redescubierta lejos de los flujos que la han convertido en un lugar de tránsito entre espacios de producción. Y para combatir el orden implícito en nuestros desplazamientos encontraron en el azar la inspiración y el instrumento de sus tránsitos. Los mapas situacionistas convierten lo imprevisible en una fuente de conocimiento y no sólo de aventura. Los registros de los autistas mostraban que sus trazas, siendo incodificables, mostraban una tendencia inexplicable a redundar por algunos lugares que debieron parecerles mágicos, como si ocultaran un poderoso atractor. Había santuarios que no construyó el azar y que Deligny los reconoce como expresión de un mundo común y hasta entonces invisible. Nunca habríamos descubierto esas existencia espectrales, lo común de los autistas y la vibración en lo ordinario, sin esas cartografías inútiles.

Los mapas crean un escenario donde pueden ocurrir cosas y dar vida a muchos relatos. No es lo mismo entrar a una boda que a un meeting, ni tampoco son intercambiables las atmósferas que se respiran al llegar a una asamblea, un comité de dirección o al cumpleaños de un sobrino. Basta con acercarse a esos lugares, incluso antes de que llegue la gente y se explicite el propósito, para percibir los distintos ambientes y anticipar la diferentes conductas. Esa es la magia que cultivan los escenógrafos. Una escenografía tiene cualidades que merecen atención. El contexto es una noción (casi) opuesta a le escenografía pues, como sabemos, es material, concreta y habitable. Nos muestra el color de las mesas, el tamaño de los espejos y la luz de lo candelabros. En una escenografía sólo caben los actores que entran y todos nos dejan ver sus complementos, andares y decires. Los directores hablan del contexto, mientras que los escenógrafos evocan un arte menor, secundario y (casi) invisible. Un escenario es una situación y no una solución, que además es próxima, vivida, intersticial, pirata y abierta. Mirar los mapas como escenarios es lo que (casi) siempre hacemos. Más que ver lo que (nos) muestran, miramos lo que (nos) prometen. Los mapas no se pintan para usarlos, sino para ensoñarlos. Un mapa crea una situación donde no es delito confundir los hechos con las opiniones, los sueños con la materia, las expectativas con la

esperanza, la geografía con la topología y los movimientos con las metáforas. Para eso inventamos el teatro y los viajes, y por eso necesitamos las escenografías y los mapas.

Herramientas de mapeo: los escenarios intersticiales, comunes y mágicos

Hay muchas técnicas de mapeo y todas tiene sentido y, según lo creo, se parecen tanto que vamos a renunciar a una clasificación que nos enseñe cuál es la herramienta que necesitamos en cada circunstancia. Cada vez que llega un experto a explicarlas se le va la vida en precisiones insignificantes que, llevadas al extremo, siempre producen el mismo efecto: destruir lo que de improvisado, aleatorio, inaudito, imprevisible,… mágico hay cada vez que se juntan unos desconocidos a imaginarse el mundo en el que quieren vivir. Pocas cosas pueden ser más decepcionantes que un sesión de design thinking con expertos acreditados. Cuando su influencia es tan notable como mediocre, todo se convierte en normas, instrucciones, protocolos, formatos, distingos, ornatos,… y hasta la improvisación está regulada. Personalmente recomiendo huir de la escenografías rígidas.

Ya se que para improvisar no hay nada como ensayar constantemente, pero eso sólo funciona cuando los demás se atienen estrictamente al guión. Si alguno se le olvida o llega tarde, de poco

No se trata de que cada uno toque su pito, sino que todos los instrumentos funcionen como una orquesta sin partitura.





El conocimiento no es un evento cerebral sino relacional, y es tanto más robusto cuantos más actores se involucren. Y por eso una convicción de gabinete vale menos que una de campo, y un argumento individual tiene menos recorrido que uno colectivo.

servirán las duras horas de entrenamiento. Lo más difícil es escuchar a los demás para enterarse de lo que está pasando y, mejor aún, sumarse a los otros relatos: dejarse afectar. Si, una sesión de mapeo es una sesión de jazz y lo importante es que fluya. Conocemos la melodía, pero cada día sale diferente, porque cada día es otra situación, cambian los músicos, o los humores, o los ajustes, o los públicos,… o todo a la vez. Mapean mejor los amantes del jazz: un mapa se hace en una jam session. Hay que confiar en los músicos, dejarse llevar y peder el miedo a equivocarse. En los conciertos inolvidables, la sala de operaciones, la cancha de fútbol, los barcos en la tormenta y, en general, en los sistemas abiertos el orden es emergente y el conocimiento distribuido, de manera que cuando alguien se equivoca los demás corrigen su posición para minimizar los efectos de un

Herramientas de mapeo			
	propósito	**preparación**	**desarrollo**
Mapa de actores	>> identificar actores humanos y no-humanos, individuales e institucionales, afectados e influencers >> mostrar cómo los actores se conectan entre sí >> determinar quién debe involucrarse y cómo influir >> considerar qué nuevas relaciones desarrollar y que prioridad asignarles	• papel 100x70 cms, post-it rojos (negativos) y verdes (positivos), puntos de otro color • espacio abierto • 120´ • 20 participantes	>> **introducción** (10´): nivel de detalle sugerido, categorías para clasificar sugeridas, un cuadrante por categoría. >> **ronda participantes** (20'): qué espero de este encuentro? >> **población** (15´): habitantes del mapa, cada actor en su cuadrante o subsistema. Más céntricos lo más influyentes >> **refinado** (15): iteración, oportunidad de incluir o modificar >> **fluidez** (20´): dónde hay atascos y canales que funcionan >> **discusión en grupos** (20´): situación y mejoras >> **puesta en común** (20´): qué aprendí? Qué hacer? Más mapas?
Mapa de temas	>> ensamblar los conocimientos de los participantes: identificar prioridades y convergencias >> explorar la diferencia, lo común, lo general y lo estructural, y transitar entre mundos >> visualizar la complejidad	• papel 100x70 cms, post-it rojos (negativos) y verdes (positivos), puntos de otro color • espacio abierto • 120´ • 20 participantes	>> **introducción** (15´): objetivos y desarrollo >> **ronda participantes** (20'): qué va a suceder? >> **lluvia de ideas** (10´): cada participante 10 temas, 1 por post >> **modelado** (30´): situar temas a favor (verde) y en contra (roja) en el mapa. Puede haber iteración. Se agregan nuevos ítem o se revisa alguno. >> **priorizar** (15´): cada participante asigna 5 puntos. >> **discusión** (45´) : cada participante 1´(qué me sorprendió, qué es crucial, cómo actuar,…)
Mapa de tiempo	>> mostrar la relación entre distintos eventos que hayan podido influir un proceso, y cómo evolucionó. >> eventos: subvenciones, intervenciones, crisis, logros, desarrollos,… conectados con cosas que pudieran suceder en los mundos de la política, la economía, las instituciones… >> entender el contexto	• Se requiere mucho trabajo preparatorio para llegar con un templete/mapa genérico del contexto que sea inspirador. • templete con subtópicos o categorías • 120'	>> **introducción** (15´): nivel de detalle sugerido, categorías y función del templete **>> ronda participantes** (20'): qué va a suceder? >> **discusión del template** (30´): Que falta? Que conexiones? Qué cambios? >> **refinado** (15): oportunidad de incluir o modificar. >> **puesta en común** (20): qué aprendimos del análisis retrospectivo. >> **resumen** (10'**)**: organizadores exponen principales conclusiones
World Cafe	>> explorar un asunto desde muchas perspectivas y recabar información de distintas fuentes >> los participantes conocen bien el asunto y reclaman poca facilitación. >> Todos los participantes pasan por todas las mesas: cada mesa una pregunta, un anfitrión-relator, entre 7-10 participantes. >> Si hay 100 participantes: 10 mesas, 10 preguntas, 25´mesa, 3 rondas. Total: 120'	• grupos de hasta 15-20 • 4 mesas distantes. En cada mesa un grupo y un anfitrión que no se mueve • Cada mesa una pregunta, 25´, 3 rondas • .120´en total	>> **introducción** (10´): tema que nos reúne, nadie repite mesa, 3 rondas >> **ronda participantes** (10') >> **mesa 1** (25´): Que falta? Que conexiones? Qué cambios? >> **mesa 2** (25'): todo el mundo rota, nadie repite **>> mesa 3** (25'): >> **puesta en común** (10+10+10): anfitriones de mesa relatan hallazgos >> **resumen** (5'**)**: organizadores exponen principales conclusiones
saber más	**Buenas prácticas en cartografía participativa** (2009), Roma:FIDA, https://www.ifad.org/documents/10180/c02f82b2-876b-411a-9d1a-2c5dd6f78d07 Marcie Parkhurst, Hallie Preskill (2016), **Guide to trend mapping**, FSG, https://www.fsg.org/tools-and-resources/guide-trend-mapping Nold, Christian (2009), **Emotional Cartografphy. Technologies of the Self**, http://www.emotionalcartography.net/EmotionalCartography.pdf O'Connor, S. (2010), **Maps for advocacy. An Introduction to Geographical Mapping techniques**, https://tacticaltech.org/media/files/MapsForAdvocacyTacticalTech-1.pdf Observatorio Argentino de Drogas (2014), **Manual para la construcción de diagnósticos integrales comunitarios con cartografía participat**iva, Buenos Aires, http://www.observatorio.gov.ar/media/k2/attachments/manualZcartografiaZaprticipativa_1.pdf Schiffer, Eva (2007), **Net-Map toolbox**, IFPRI, https://netmap.files.wordpress.com/2008/06/net-map-manual-long1.pdf VIC (2016), **Cómo hacer un mateo colectivo**, Madrid: LADA, http://laaventuradeaprender.educalab.es/documents/10184/67475/Como-hacer-un-mapeo-colectivo		

error y salvar la nave.

Las mejores sesiones de mapeo nacen de la heterogeneidad de los participantes. Que sean distintos es tan conveniente como que sean empáticos, porque no se trata de que cada uno toque su pito, sino que todos los instrumentos funcionen como una orquesta sin partitura. La mediación y los modales son la mejor ayuda. Pero tampoco sobra tener cerca alguna recomendación de cómo operar. La primera vez que mapeamos es una bendición tener a mano un una receta confiable. Y a eso vamos, porque tras haberme mirado muchos libros de cocina y haber estado más de una vez entre fogones me parece muy conveniente crear una especie de guía de primeros pasos. Las siguientes líneas responden a ese estilo tan de moda de escribir para principiantes.

Contarle cómo mapear a unos principiantes consiste en explicar cómo situarse en la posición de coordinador y luego narrar lo que debería suceder. Y a ello vamos. El mapa por antonomasia es el que hacen gentes que no se conocen pero que comparten una problemática que quieren habitar juntos, aceptando que la mirada de todos producirá la imagen integradora que necesitan. El objetivo es recabar todas las perspectivas sin un orden preestablecido y sin que el proceso establezca preeminencia alguna entre los participantes. Una vez recopilados los ingredientes y dispuestos a la vista de todxs sobre una pizarra, una pared o un gran pliego de papel, el siguiente trabajo consiste en agruparlos y formar nodos principales de convergencia. No siempre es fácil agrupar sensibilidades sin que nadie se sienta agredido y ponerle nombre a esos nodos principales. Con frecuencia el primer mapa es de una inocencia o simpleza abrumadora y eso nos obliga a una primera iteración que lleve hasta la pizarra la complejidad que vemos y no supimos reflejar. Podemos repetir el proceso las veces que sea necesario hasta que estemos conformes, lo que no necesariamente quiere decir que veamos el mapa (casi) perfecto. Lo normal es que se produzca alguna discusión y desencuentro y lo habitual es que haya tensiones. No es fácil entender los puntos de vista del otro y respetar sus intereses. Inevitablemente, la producción del mapa conlleva la articulación modesta de una comunidad de aprendizaje donde todos los asistentes influyen o afectan porque se dejan afectar. La comunidad

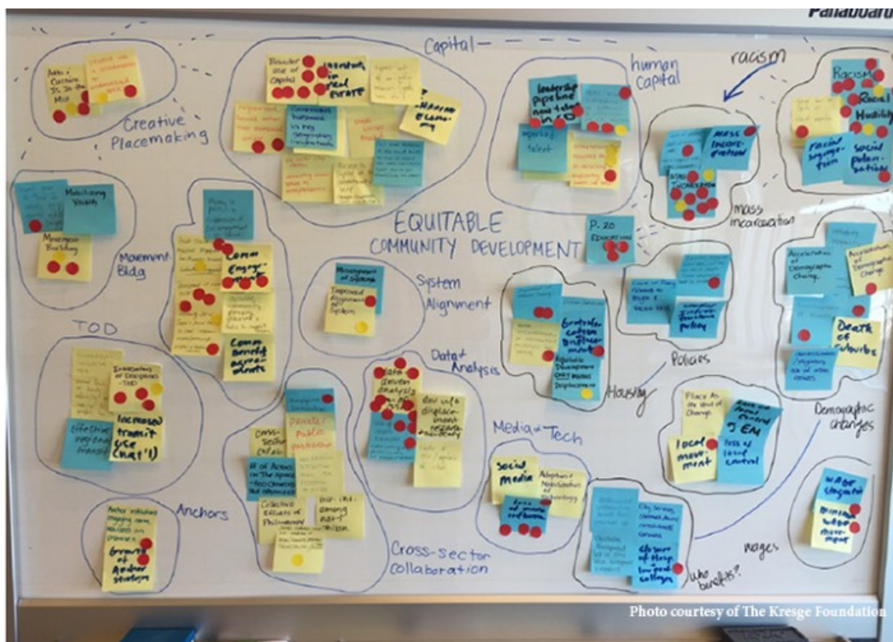
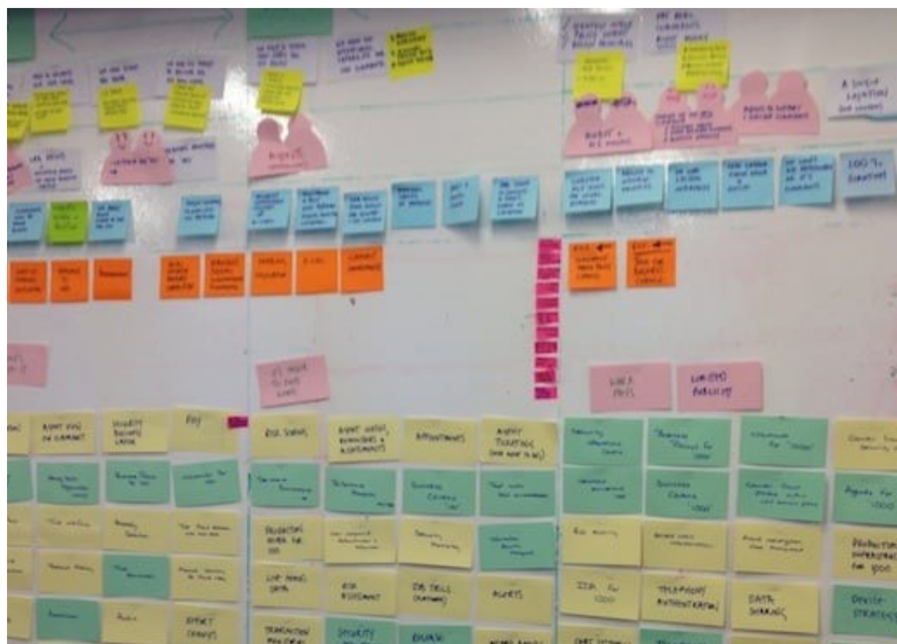


Photo courtesy of The Kresge Foundation

El objetivo es recabar todas las perspectivas sin un orden preestablecido y sin que el proceso establezca preeminencia alguna entre los participantes. Una vez recopilados los ingredientes y dispuestos a la vista de todxs, el siguiente esfuerzo consiste en agruparlos y formar nodos principales de convergencia.

de aprendizaje funciona porque fue capaz de construir una red de afectos y de confianza. Y el premio que se llevan es un relato compartido sobre lo que les preocupa. Tener un relato común no es cosa menor, porque tras su construcción nuestra percepción del mundo se modifica, como también se trasforma la relación entre los participantes. Un relato compartido no es un artefacto retórico, cansino y desmovilizador. Es importante reconocer y celebrar su carácter performativo, porque es imposible, en fin, cambiar el mundo sin que el proceso nos cambie a nosotros previamente.



El final siempre demanda una cierta hoja de ruta para identificar tareas, plazos, recursos, obstáculos, reencuentros, controles, alianzas, actores y compromisos. Y para construirla necesitamos conocer las capacidades, propias o ajenas, individuales o colectivas, que podemos movilizar.

Recopilados los ingredientes, queda lo mejor: hacer el guiso. El final siempre implica una cierta hoja de ruta que identifica tareas, plazos, recursos, obstáculos, reencuentros, visitas, controles, alianzas, investigaciones, diseños, acciones y compromisos. Y para construirla necesitamos conocer las capacidades, propias o ajenas, individuales o colectivas, que podemos movilizar. Lo normal en estos casos es crear otro mapa donde el eje horizontal sitúa los eventos en el tiempo, mientras que en el vertical creamos una fila para cada uno de los ítems que se identifiquemos (obstáculos, alianzas, acciones,…) y colocamos las diferentes tareas en el mes correspondiente. Pero antes de llegar a los aspectos más prácticos u operativos, antes de pasar a la acción, hay que ponerse de acuerdo en cómo se conectan unas cosas con otras y cómo forman un sistema que debe abordarse de forma integral y no fragmentaria. La vida real no está compartimentada por oficios, disciplinas, departamentos, jefaturas o facultades. No basta con operar en lo urgente sin antes entender cómo todo se conecta entre sí, y cuáles podrían ser las consecuencias de una intervención solitaria, individual, interesada o irresponsable. Hacer visible la complejidad es el objetivo de la segunda fase del proceso de mapeo. Y como no queremos escribir los resultados en piedra, sino alcanzar un acuerdo provisional, no hay ningún problema es repetir tantas veces como sea necesario este procedimiento. El método que aplicamos es fácil de nombrar: el ensayo-error.

No lo olvidemos. Mapear es un ejercicio de ideación, pero que hunde sus raíces y su potencia en la experiencia compartida. Todos tenemos experiencia en lo que nos pasa y, todos en

consecuencia, somos expertos. Todos somos necesarios y todos tenemos que proyectar eso que sabemos en el mapa. A veces no encontraremos las palabras con las que nombrar lo que hemos vivido, pero para eso nos juntamos con otros, para darle vida pública, es decir en un espacio abierto, a algo que sólo pertenecía al ámbito de lo personal o privado y que quizás creíamos que no tenía ningún valor cognitivo. Sabemos que es falso. Mapeamos para darle importancia a los detalles, para aprender a escucharlos y ponerlos en valor. Y no hay que callarse. Pero si alguien es más tímido de lo conveniente algún asistente debiera asumir el papel de mediador y dejarse afectar, permitiendo que esa persona se efectúe a su través. Nada es más remunerador que intentarlo, ni más expectorante que acertar.

Empezamos por recolectar los ingredientes. Luego hemos aceptado la complejidad que siempre tiene una mirada plural. Hemos conectado una cosas con otras y agrupado los diferentes elementos en nodos y trazado las líneas que conectan unas piezas con otras. Hay mapas donde los participantes pintan líneas verdes para las relaciones de afinidad, negras para las de competición y discontinuas para las intermitentes. Hay muy has variantes y todas pueden ser relevantes, pero antes de utilizar nuevas opciones debemos hacernos la pregunta de si su utilización hará o no el mapa más inteligible, pues un exceso de información podría introducir más confusión que claridad.

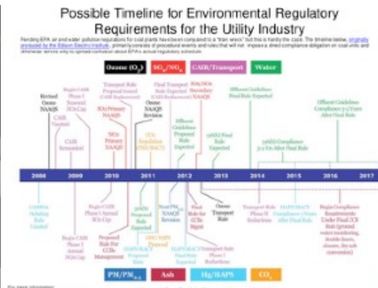
Y ahora llega la parte más sencilla y a veces más decorazonadora: puntuar. Para conocer los ingredientes cada participante tuvo 10 minutos y un bloc de pos it para escribir 10 asuntos a destacar en otras tantas notas. En sólo unos minutos podemos tener hasta un centenar de aspectos a considerar. Tras agruparlos, lo normal es que nuestro mapa empiece a ser inteligible, especialmente cuando coloquemos los caminos principales que conectan unos nodos con otros. Y ahora cada participante tiene cinco punto adhesivos de color que puede distribuir entre los temas o nodos para priorizar. Puede asignar todos los puntos a un solo asunto, o repartirlos. Cada quien es libre. Al terminar tendremos una imagen que normalmente debería insinuarnos la tarea que nos espera. Lo normal es que ahora entendamos mejor el problema que nos reunió. Entenderlo mejor no quiere decir que podamos escribir una memoria de resultados, sino que hemos logrado apropiarnos colectivamente de asunto en función de nuestras capacidades.

Queda mucho por delante. Entender un problema no es lo mismo que saber resolverlo, pero se acerca un poco y, cuanto menos, permite acompañar las propuestas ajenas. Lo que queda es iniciar una nueva fase con la confección de una hoja de ruta o, la menos, fijar una siguiente reunión para abordar los siguientes pasos. En definitiva, queda prototiparlo, es decir darle forma al anhelo social que nos convocó y crear colaborativamente una propuesta practicable, provisional y abierta de bajo coste y bajo riesgo.

Antes de llegar a la fase de prototipo hay más preguntas que seguramente tendremos que hacernos. Todas ellas tiene que ver con la pregunta que nos persigue: hemos entendido bien el problema? Estamos seguros de que no hemos sido ganados por esa cultura hegemónica, banal y arrolladora que quiere convencernos de que el mundo sólo es una colección de problemas que están esperando un emprendedor prometiendo soluciones. Porque delante de un conflicto hay muchas actitudes posibles. Nosotros abogamos por el gesto de quien duda sobre su capacidad de haber entendido el problema. Y esto lo decimos en un triple sentido: con el primero estamos sosteniendo que el conocimiento no es un evento cerebral sino relacional, y que es tanto más robusto cuantos más actores se involucren. Y por eso una convicción de gabinete vale menos que una de campo, y un argumento individual tiene menos recorrido que uno colectivo. El segundo se toma muy en serio el hecho de que aprendemos mientras hacemos o, en otros términos, cuando transformamos la situación que habitamos o, mejor, que somos. Cuando convertimos la



El mapa de actores intenta recoger todos los actores, humanos y no humanos, individuales e institucionales, materiales y simbólicos.



El mapa de la línea de tiempo queremos mostrar los factores que han contribuido a producir la situación sobre la que queremos intervenir.



El World Café es un dispositivo cuyo objetivo es recabar en muy poco tiempo muchos puntos de vista sobre un mismo problema.

circunstancia, los recursos, los conocimientos, los espacios y las temporalidades en algo que sabemos asamblear para hacerlo más hospitalario, más plural y más abierto. Lo que es tanto como decir que conocemos para hacer y, sobre todo, que conocemos porque hacemos. El tercer sentido tiene que ver con la naturaleza compleja del sistema socio-técnico que habitamos y la necesidad de admitir la dificultad para entender las consecuencias de nuestras acciones. Aún así, tenemos que hacernos cargo de las consecuencias de nuestros actos. No basta con entender el origen de los problemas, también tenemos que entender los riesgos de lo que hacemos. Por eso hablamos del mapeo como una forma de codificar lo que queremos saber, lo que incluye una exploración abierta de los temas que nos conciernen, pero también se pueden explorar otros objetos.

El cuadro que presentamos habla también del mapa de la línea de tiempo y del mapa de actores. Con el primero queremos situar en el tiempo retrospectivamente todos los factores que han contribuido ayudado a producir la situación sobre la que queremos intervenir. El mapa de actores intenta recoger todos los actores, humanos y no humanos, individuales e institucionales, materiales y simbólicos, reales y ficticios,... cualquier actor influyente, más o menos invisible, más o menos reconocido, más o menos cercano, más o menos cómplice. El World Café es un dispositivo cuyo objetivo es recabar en muy poco tiempo muchos puntos de vista sobre un mismo problema. Se organiza en mesas de trabajo y cada mesa recibe unos 10 participantes que durante 20 minutos aportan ideas sobre una pregunta que les hace el anfitrión y moderador. A los 20 minutos todo el mundo cambia de mesa y, en consecuencia, de pregunta y se inicia el proceso. Puede haber hasta 4 iteraciones. A final los anfitriones comparten con la comunidad lo que han aprendido y, si hubiera tiempo, se puede terminar con un conversatorio donde todos los participantes comparten de forma breve su satisfacción por haber asistido, la alegría por lo que han aprendido y su esperanza de mantener vivo el proceso.

Mapear entonces es una forma colaborativa de hacer visibles problemas colectivos y de ensayar una relato común. Puesto que es una práctica inclusiva y abierta no puede dejar de ser crítica ya que quienes participan renuncian a la idea de que siempre hay una visión mejor que las otras para abrazar que todas las miradas sólo son una versión sesgada y que la que podamos producir entre todos no sólo estará mejor refrendada y más contrastada, sino que será más convivial y seguro que más divertida.